



香港協進聯盟
THE HONG KONG PROGRESSIVE ALLIANCE

港進聯對 《公務員薪酬政策及制度檢討》諮詢文件的意見

前言

香港能否維持長期的安定繁榮，公務員隊伍的制度和表現是一股重要動力。所以《基本法》設有特定章節，去處理公務員事宜，其中第 100 條、第 102 條和第 103 條，更確保了公務員待遇及服務條件的穩定性。故此，公務員薪酬政策和制度檢討，亦應以維持公務員隊伍穩定為前提。就《公務員薪酬政策及制度檢討》諮詢文件所提出的五個範疇，港進聯的意見如下：

(I) 薪酬政策

諮詢文件指出，現行公務員薪酬政策是「提供足夠薪酬去吸引、挽留及激勵合適人材，為市民提供高效率 and 具成效的服務」。有關政策除了考慮員工的專業知識，亦重視他們的忠誠、經驗、社會責任感等。此外，與私營機構薪酬大致相若的原則，是訂定公務員薪酬的一個重要因素。

誠然，香港的既有公務員薪酬政策有值得保留的地方，但這並不等於要為員工提供一個過份穩定、不重賞罰、不重競爭的薪酬架構。假如薪酬政策既不獎勵肯學肯做的員工，又對無所事事的員工視而不見，倒頭來既不能提升政府工作效率，亦不能令公帑運用物有所值。故此，公務員薪酬政策必須與時並進，以期薪酬政策可有效提升政府運作的效益。

香港駱克道一號中南大廈 11 樓
11/F, CHUNG NAM BUILDING, 1 LOCKHART ROAD, HONG KONG.
電話 TEL: 2377 3030 傳真 FAX: 2377 2211

儘管公務員薪津及有關開支佔去政府總開支近七成，但政府多年來都沒有把本身的財政狀況，清楚列為薪津政策的首要考慮。港進聯建議，政府的薪酬政策不僅可以政府負擔能力為首要考慮，也可盡量與經濟增長、通縮通脹等指標掛勾；同時可引入與工作表現掛勾的薪幅制度，代替固定增薪的薪級制度。

(II) 以薪幅取代固定薪級

現時，除了特殊情況，公務員每年都可自動增薪，直至所屬職系和職級的頂薪點為止。固定增薪的薪級制度行之已久，在香港經濟旺盛時，尤其可減少政府人材流失，保留公務員專長和經驗，並維持公務員廉潔和歸屬感。問題是，這種制度運作起來往往偏重表面的工作年資多過實際的工作表現，不足以誘發員工的積極性。此外，這制度實施的前提是政府必須有長期而足夠的財政能力。過去三十年是香港經濟的起飛期和興旺期，政府收入不成問題，自然可以不計較公務員的實際表現、自然可以承受公務員自動增薪的負擔。現在時移世易，作為僱主的政府出現結構性財政赤字，實在有必要緊守「應使則使，應慳則慳」的原則，在公務員增薪制度上加入更多以表現為本的考慮和彈性。

(III) 薪酬調整制度及機制

薪酬調整機制必須徹底檢討，令加薪減薪均有明確依據，並且能確實地反影社會經濟狀況；制度如較公平、客觀、合理，自然可吸引人材，以及減少僱傭雙方爭拗。

首先，現時公務員的僱傭條件只列明可以加薪，卻沒有明確的減薪機制，又沒有賦予管理層權力，去辭退不願減薪的公務員。這種保障本應有助人材不會在經濟興旺時一面倒流向私人機構，以及令公務員可中立地、安心地履行職務，但運作起來卻令部份公務員不求上進。所以，現行薪酬調整制度有需要變得更靈活，以便資源可更有效運用。

其次，政府現行的薪酬調整機制並不夠中立客觀。香港企業有

百分之九十八屬中小型規模，但該機制的調查對象卻是大企業，並且包括不少先天性地享有市場優勢、年年賺大錢的半官方機構；即使接受調查的企業盈利倒退，該機制也量度不到企業可能以裁員代替減薪或裁員後向仍然留低員工加薪的情況。調查結果因而不能全面地、準確地反映實況。

(IV) 推行工作表現獎賞制度

港進聯認為，把正在試行的團隊獎賞制度推廣，並逐漸引入個人表現獎賞制度，以及把有關獎賞制度由高級公務員推廣至初級公務員，是值得嘗試的構思。但政府必須注意，有關工作執行並不容易，因為無可避免會增加上司對下屬升遷和薪酬調整的權力，可能會衍生擦鞋文化，令改革適得其反。

有鑑於此，政府必須確保有關評核客觀公正，包括加強培訓部門主管，學習管理技巧及吸收最新管理知識，以便更有效監督和評核下屬的紀律和工作表現。評核亦須有適當透明度，例如把評核報告適當地公開，評核工作亦可由多個上司或不同部門分擔。鑑於表現與薪酬掛勾涉及重大的公務員管理變革，有關改變不宜急速、全面地推行，而應有系統地選擇試點，循序漸進地推行。

(V) 把薪酬管理工作精簡

薪酬與職級改革在實施過程中，不可也不應脫離公務員制度的整體改革。為了令薪酬與職級的改革事半功倍，政府有必要持續精簡組織架構、剷除官僚作風。另一方面，目前公務員五花八門、過濫繁瑣的津貼方式亦須加快整頓。例如政府既然認為鋸樹、種樹、處理屍體及人體廢物等工作很辛苦、很厭惡或很危險，大可考慮把該些工作外判，省卻有關津貼及其行政費的支出。港進聯並不反對公務員享有適當津貼，但政府應把有關制度合理化，使之切合時宜，並嚴格查核各類津貼支出，防止部分公務員不必要地支取津貼。

結語

公務員薪酬政策和制度的改變，無可避免會衝擊公務員體系一貫的價值觀及服務文化；改革推行時，難度亦會比私人機構大得多。但為了令政府薪酬架構更重視賞罰的公平、更重視競爭誘因，以及為了避免把巨大財政包袱推卸給下一代，改革可算是苦口良藥，亦符合普遍市民的期望。儘管外國類似改革往往要花上十多年，但香港既然有前車可鑑，又號稱小政府，改革進度理應更具效率、更有成功的把握。港進聯不希望見到改革最終變成虎頭蛇尾。

公務員既是改革的對象，也是改革的動力；他們的理解和支持，乃改革成敗的關鍵。政府必須把公務員視為改革的夥伴，事前必須與各個公務員團體坦誠地磋商研究。這樣才有望上下一心，確保改革順利推行，令政府薪酬政策和制度與時並進。